

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

RECUPERAÇÃO DA TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**CURITIBA
2012**

JEFERSON CARLOS BORN

RECUPERAÇÃO DA TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Artigo científico apresentado como requisito à obtenção da Pós graduação do curso de Especialização em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná.

Professor Doutor Marco Antonio Ribas Cavalieri

**CURITIBA
2012**

RECUPERAÇÃO DA TEORIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Jeferson Carlos Born¹

Marco Antonio Ribas Cavalieri²

“Sorte é resultado de planejamento.” Howard Schultz

RESUMO

Esse artigo faz uma recuperação da teoria do planejamento estratégico por meio de uma revisão bibliográfica. Mostra-se que o ponto primordial para a realização do planejamento estratégico está em qual metodologia de elaboração e implementação se vai utilizar, pois não existe uma receita certa, sendo necessário um estudo aprofundado para cada situação. Além dessa revisão conceitual, este artigo apresenta um modelo simples de metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, o qual pode ser utilizado como base para qualquer empresa privada ou organização pública. Conclui-se com a limitação essencial do planejamento estratégico, qual seja, a de que é certo que a simples elaboração do planejamento estratégico não resolve por completo os problemas organizacionais, e que sempre estará presente a possibilidade de que ele não traga benefícios para a organização.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Estratégia. Escolas do pensamento.

1 INTRODUÇÃO

Um dos problemas encontrados na maioria das organizações no Brasil é a falta de planejamento financeiro e estratégico, e o desconhecimento do lugar em que estão inseridas no mercado. O primeiro passo que as organizações necessitam dar é enxergar a real importância do planejamento para o sucesso de suas ações. A partir daí, precisam identificar seus pontos fortes e fracos, relacionar as ações que devem ser tomadas em relação aos problemas encontrados, criando normas a serem seguidas que auxiliem na formação de um planejamento estratégico de curto e longo prazo, que ajudem nas tomadas de decisões e que posicionem a organização a todo o momento.

O objetivo do planejamento é antecipar necessidades e demandas, oferecendo respostas de maneira rápida e eficiente para enfrentar problemas e controlar riscos e incertezas, gerando uma direção considerada adequada para a organização. A ideia do planejamento estratégico não é só gerar estratégias e sim organizá-las, tornando-as operacionais, auxiliando a alta administração, dando um norte às ações gerenciais dentro de um plano previamente

¹ Aluno do Curso de Desenvolvimento Econômico da UFPR. Professor universitário nas Faculdades OPET. Contador da Procuradoria Geral do Município. Pós graduado em Desenvolvimento Gerencial, em Administração Tributária e em Gestão Pública Municipal. jborn@pgm.curitiba.pr.gov.br

² Orientador e Professor da UFPR com doutorado em Economia (2008) pelo Cedeplar/UFMG

determinado. Criar e dominar as oportunidades que aparecem não é tarefa fácil, mas é a possibilidade mais certa do aperfeiçoamento organizacional pensando no futuro.

A metodologia do planejamento estratégico pode ser e vem sendo implementada em empresas privadas de todos os portes, no setor público e em organizações sem fins lucrativos. Qualquer um que se interesse pelo assunto pode participar da formulação, implementação e controle das ações desenvolvidas no planejamento estratégico. O uso do planejamento é essencial para a organização se manter em compasso com a conjuntura competitiva de hoje, inclusive no que diz respeito à administração pública.

Haja vista a importância e a difusão do planejamento estratégico para as organizações contemporâneas, o presente artigo tem como objetivo principal fazer uma revisão do tema planejamento estratégico, sem o intuito em esgotar o assunto. O que se faz a seguir é a revisão bibliográfica do assunto.

Este artigo está separado em nove partes. Na primeira parte está a introdução, que visa situar o leitor sobre o assunto. Na segunda, terceira, quarta e quinta partes são apresentados: o conceito de planejamento, o porquê de se planejar, o conceito de estratégia e o conceito de planejamento estratégico. A sexta parte apresenta as 10 escolas do pensamento estratégico que foram identificadas por Mintzberg em sua obra “Safári de Estratégia”. A sétima parte apresenta uma sequência lógica contendo metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico. A oitava parte se preocupa em mostrar que o planejamento estratégico também se faz necessário em instituições públicas municipais. E finalmente são apresentadas as considerações finais.

2 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

É complicado encontrar uma definição única para o termo “planejamento”. A maioria dos autores citados nesse trabalho afirma que planejamento é um processo contínuo, tendo como ação principal o ato de se pensar no futuro, que não depende da vontade específica dos decisores. Normalmente esse pensamento busca ações no presente que irão implicar em consequências no futuro. Drucker (1962, p. 131) explica que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”. Ele também comunga da ideia de que o planejamento não é um ato solitário, que se desprende de tudo em sua volta. Mintzberg (1983, p. 1) afirma que para se ter um planejamento deve-se traçar as ações com antecedência.

O planejamento tem sido um dos mais importantes assuntos das ciências administrativas. Assim, na definição de um dos patronos da área, Fayol (*apud* Mintzberg, 1949, p. 43)³ a própria expressão “administrar significa olhar para a frente”. O que confirma que a previsão constitui uma parte essencial da administração. Entende-se por previsão, o esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma

³ FAYOL, H. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949)

série de probabilidades (Oliveira, 2009, p.4). Então, prever não é nem administrar e nem planejar, mas é parte integrante e importante de ambos.

O ato de agir e não apenas de pensar no futuro é outro fato importante mostrado por Weick (1973, p. 25). Pelo fato de que as ações que geram consequências no futuro são ações planejadas, pode-se considerar que planejamento é tudo. Oliveira (2009, p. 4) explica que a falta de planejamento só irá existir para as pessoas que não tem objetivos, que atuam com ações aleatórias, sem direção para metas. Quase todo trabalho, sob qualquer condição, deve ser planejado anteriormente, nem que seja de maneira informal e pouco tempo antes da tomada de decisão. Mintzberg (1983) informa também que todas as decisões devem ser tomadas com premeditação, sendo que toda pessoa que toma decisões deve ter uma razão para isso, o que corresponde a um plano. Esse plano vai auxiliar e principalmente deixar claro o que se está pretendendo atingir, fazendo com que todos os envolvidos tenham acesso aos próximos passos.

O planejamento foi considerado uma tarefa essencial dentro da organização, construindo um núcleo viável para o próprio planejamento através dos sucessos e dos fracassos que estavam sendo apresentados durante o processo. Concluiu-se que o lugar do planejamento dentro das organizações já estava claramente definido, e que era necessário o reconhecimento dele como ferramenta importante dentro da administração.

Mintzberg (2004, p. 22) defende que não precisamos de definições sobre planejamento que nos informem que devemos pensar no futuro, ou que tenhamos de obter o controle dele. O importante e necessário são definições que nos mostrem como fazer o planejamento. Pensando com esse foco, pode-se considerar que planejamento é o ato de decidir, é a tomada de decisão propriamente dita. Snyder e Glueck (*apud* Mintzberg, 1980, p. 73)⁴ definiram o planejamento como “as atividades que estão interessadas especificamente em determinar quais ações e/ou recursos humanos e materiais são necessários para atingir uma meta”, ou seja, é necessário identificar possíveis alternativas, analisar cada uma separadamente e selecionar as melhores. Essa é uma definição que segue no sentido de se apontar como fazer o planejamento.

Finalmente, “o processo de planejamento é muito mais importante que seu resultado final” (Oliveira, 2009, p. 6). Ele é um procedimento formal que produz resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. É assim que Oliveira (2009, p. 27) diz que: “[deve-se] caracterizar o planejamento pela natureza de seu processo, não pelos resultados esperados”.

3 POR QUE PLANEJAR

Basicamente se buscam no planejamento informações que sejam transformadas em ações e que dêem à organização condições de reduzir os níveis de incerteza. Planejar é o ato que agrega a reflexão e a ação, e as

⁴ SNYDER, N., and GLUECK, W. F. “How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities.” Long Range Planning (XIII, February, 1980)

organizações podem utilizar o planejamento para coordenar suas atividades, procurando tomar decisões em conjunto e de maneira formal. A ideia de envolver um grupo maior de pessoas para resolver os problemas e poder seguir um mesmo rumo dentro da organização foi exposta por Mintzberg (1983, p. 5), que utilizou a teoria do planejamento para revelar o processo administrativo da organização colocando os pensamentos de alguns líderes em um fórum que seria utilizado por um grupo da administração da organização. Isso demonstra a necessidade de discussão em parceria entre as pessoas que estão ligadas à administração e à parte operacional da organização.

Dentro desse planejamento deve ser impreterivelmente considerado o que pode ocorrer no futuro. O planejamento não pode ser realizado só com dados passados, os acontecimentos de médio e longo prazo devem ser peças-chaves dentro desse processo, introduzindo com isso o ensino que busca pensar em longo prazo dentro das organizações, preparando-se para o inevitável, antecipando-se a alguns fatos e com isso tendo o controle de todos os itens que podem e devem ser controlados pela organização. O planejamento deve ser visto pelo que ele simboliza, e é a maneira de aplicar a inteligência através da razão. O processo do planejamento deve formalizar a tomada de decisão, pois ele advém do conhecimento colocado em prática pelos planejadores, resultando em propostas de políticas sistemáticas, eficientes, coordenadoras e consistentes, e racionais (Mintzberg, 2004, p. 30-31).

Para se ter o controle as organizações devem planejar. Esse controle busca que a organização tenha uma situação de eficiência, eficácia e efetividade. A eficiência é uma medida individual dos componentes da organização. É fazer as coisas de maneira adequada, resolvendo os problemas que vão surgindo. A eficácia é explicada como uma medida do rendimento global das organizações. É fazer as coisas certas, fazer o que precisa ser feito. Mostra a capacidade da organização em identificar as oportunidades e as necessidades do ambiente, e se a mesma é flexível e adaptável para atender esses pontos. A efetividade é também uma medida do rendimento global das organizações e procura mantê-las ativas, com resultados globais positivos permanentemente.

O ato de planejar modifica as pessoas, e para que ocorra um planejamento satisfatório, têm-se a necessidade de treinamentos, substituições, transferências, avaliações, entre outros atos organizacionais. Essas mudanças podem ser auxiliadas pela utilização de tecnologias que permitam a evolução dos conhecimentos e pelas novas maneiras de se realizar as tarefas. O sistema da organização em si também muda em relação às responsabilidades, aos níveis de autoridade, à técnica de descentralização do poder, à maneira de comunicação interna, etc. A figura 1 resume as modificações que devem resultar do planejamento.

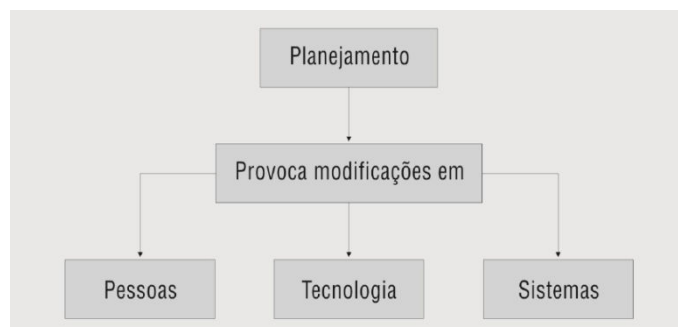


Figura I – Modificações Provocadas pelo Planejamento

Fonte: Oliveira (2009)

Em resumo, as organizações devem planejar para coordenar as atividades de maneira racional, tomando decisões formais em conjunto, levando o futuro em consideração, fazendo com que isso se torne uma cultura interna, que possibilite à organização a ter domínio sobre ela, modelando o futuro de maneira coletiva. A partir disso surge a necessidade de controle das etapas, buscando que as mesmas sejam realizadas de maneira correta e sequencial, garantindo qualidade, exatidão e integridade.

4 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Pode-se considerar a estratégia como uma direção ou um curso de ação a ser seguido visando o futuro. Estratégia, então, seria a criação de um plano de ação que pretende criar uma posição única e valiosa para a organização. Ela deve ter consistência no que diz respeito ao comportamento no decorrer do percurso. A ideia é buscar um padrão entre o que a organização tem de conhecimento do passado, projetando o futuro. Mintzberg (2004, p. 34) destaca que: “As estratégias se referem às coisas importantes, as táticas, a simples detalhes”. Pode-se considerar também que a estratégia é a posição que a organização tem em relação a determinados produtos, serviços e mercados e também a maneira de a organização fazer as coisas. O objetivo de se fazer estratégia é definir ações que serão executadas para atingir objetivos e desafios da organização, sendo considerada uma opção inteligente, econômica e viável. Dentro de tudo isso é necessário que o que for projetado se adapte ao ambiente interno e externo, com foco no longo prazo e que seja envolvida toda a organização. As técnicas para a formação da estratégia têm uma riqueza considerável e não devem ser articuladas por pessoas que não conhecem o potencial dessa ferramenta.

A transformação da estratégia em algo real e bem realizada depende da compreensão e da aceitação de todas as pessoas envolvidas dentro do processo. Ela fundamenta-se num grupo de mudanças competitivas na área comercial executadas pelos gerentes para chegar ao melhor desempenho da empresa (Thompson, 2000, p. 35). A estratégia auxilia a manter o gerente no rumo considerado correto, trabalhando com ações ofensivas e defensivas que possam produzir resultados positivos e esperados. .

Em outra definição, Andrews (2001, p. 58) coloca:

[...] a estratégia é padrão de decisões, que revela e determinam os objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende proporcionar aos seus acionistas, funcionários e comunidades.

Andrews mostra com essa definição que a estratégia é algo amplo que possibilita que a organização mostre quais os possíveis caminhos que ela pode ou deve seguir, apresentando a todos os envolvidos, diretos ou indiretos, o que ela pretende atingir e em quanto tempo. Consegue-se demonstrar qual o nível de desenvolvimento esperado para a organização. O importante é saber aonde se quer chegar.

Já Ansoff (1991) define estratégia como um dos vários conjuntos de normas de decisão que direcionam o comportamento de uma empresa, ou seja, a empresa precisa definir um caminho para busca e criação de oportunidades novas. Por sua vez, Hamel e Prahalad (1995, p. 137-138) acreditam que as empresas devam construir as oportunidades futuras por meio de um desenho estratégico bem definido, ou seja, a estratégia está diretamente relacionada com medidas tomadas analisando a situação atual. Pensando na estratégia para o futuro com o mundo competitivo, Prahalad (2004, p. 233) afirma que “[...] a estratégia é um processo de experimentação contínua, de redução de risco, de compressão do tempo, de minimização dos investimentos e de maximização de impacto no mercado. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta.”

Em resumo, a estratégia compreende a ideia de ser um curso de ação, intencional e planejado, buscando alcançar objetivos predeterminados, podendo ser utilizada como padrão, resultando de um comportamento, de uma continuidade, que pretende em vários momentos localizar a empresa em seu ambiente. A estratégia não deixa de ser uma tática que busca despistar os concorrentes, eliminando-os ou enfraquecendo-os.

5 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o processo administrativo e gerencial que adapta por meio de sustentação metodológica a busca no direcionamento da organização com o objetivo de aperfeiçoar a relação existente entre ela e seu ambiente interno (controlável – recursos e potenciais) e externo (não controlável – recursos, valores e oportunidades), de maneira inovadora e diferenciada, analisando a evolução esperada. É necessário que os gerentes definam objetivos de longo prazo em conjunto com a estratégia necessária para realizá-los, cuidando sempre com as possíveis restrições e com as capacidades internas e externas da organização. É essencial que se tenha habilidade gerencial para transformar os recursos e valores externos em planos empresariais para ações posteriores. É necessário que o planejamento estratégico apresente também o que deve ser realizado para transformar os desejos da organização em realidade, alterando os estados futuros,

direcionando todos os integrantes dela para trabalharem na mesma direção, reagindo adequadamente aos desafios externos e internos.

Oliveira (1991, p. 32-33) define planejamento estratégico como uma técnica “[...] que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.” Considera-se o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão que busca auxiliar as empresas estabelecendo valores a serem praticados para a construção de uma visão do futuro, orientando as decisões que ocorrem diariamente, caminhando na direção pretendida.

Já Drucker (1998) vê o planejamento estratégico como um conceito que planeja o futuro em longo prazo, fixando os principais objetivos globais, determinando os caminhos básicos para se atingir esses objetivos e apresentando os meios para se ter os recursos necessários para essa realização.

Bryson (1995) foi mais enfático quando considerou que o planejamento estratégico é um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas criadas para auxiliar os líderes e gestores. O planejamento estratégico pode ser definido como um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização (ou outra entidade) é, o que faz, e porque o faz.

Nos últimos quarenta anos o planejamento estratégico tornou-se uma parte padrão de pensamento e práticas de gestão no mundo dos negócios. Nos últimos vinte anos o planejamento estratégico tornou-se a prática padrão de um grande número de organizações públicas e sem fins lucrativos.

O planejamento estratégico é um processo permanente, contínuo e cíclico que leva a entender que existe necessidade de um processo decisório racional que estará presente em todas as etapas, desde a sua elaboração até a sua implementação, avaliação e controle, envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a organização por longos períodos de tempo. Ocorrendo essa necessidade, nota-se que a responsabilidade desse processo, tanto da formulação de objetivos quanto da seleção dos cursos de ação que deverão ser seguidos, deve estar ligada aos níveis mais altos da organização, que tem também a responsabilidade de fazer com que todos dentro dela respeitem a coerência e a sustentação decisória do processo estratégico.

A tomada de decisão eficaz dos gerentes de curto e longo prazo é um ponto importante dentro do planejamento estratégico, tendo como objetivo da organização a busca em se estabelecer no mercado. Algumas questões são importantes nesse ponto: como crescer o negócio, como satisfazer os clientes, como reagir às variáveis do mercado, como vencer a concorrência, como alcançar as metas estratégicas e financeiras e como administrar os segmentos funcionais da organização.

O planejamento estratégico deve se utilizar do processo de avaliação prospectiva, olhando sempre para o futuro, apresentando outras possibilidades para a organização, criando uma avaliação contínua da trajetória de ação, bem como das alterações necessárias diante das oportunidades e dos obstáculos.

O planejamento estratégico é simples, flexível e permanente, pois foi pensado para uma realidade dinâmica.

Pfeiffer (2000) afirma que o propósito do planejamento estratégico é tornar o trabalho de uma organização mais eficiente, buscando gerenciar de maneira mais eficaz, tomando decisões mais acertadas. A Harvard Business School, nos Estados Unidos, elaborou pesquisa que concluiu que o ato de planejar as ações aumenta em 60% a probabilidade de sucesso nos negócios (Dornelas, 2011, p. 85). Outro ponto importante é que uma organização que utilize um bom planejamento estratégico tem mais capacidade de buscar financiamentos e/ou investimentos no mercado.

Diante dos conceitos expostos pelos autores citados nessa seção, se percebe um relacionamento entre eles de que o planejamento estratégico pode ser considerado uma técnica, com a utilização de conceitos, procedimentos e testes, que compõe um processo administrativo e gerencial. Esse processo deve ser permanente, contínuo e cíclico e deve dar direcionamento à organização para que ela tenha um rumo, pensando no longo prazo, direcionando para a definição dos objetivos e a escolha da estratégia para se conseguir alcançá-los. Todas as organizações podem tornar-se mais eficientes, apresentando eficácia no gerenciamento e nas tomadas de decisões.

6 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A arte de criar estratégias com efetividade é chamada de pensamento estratégico e consegue-se dominar o presente e conquistar o futuro utilizando essa técnica e agindo operacionalmente, ou seja, colocando o que foi pensado como estratégia em prática. A estratégia tem em vista vencer os concorrentes, e nada melhor do que utilizar o bom raciocínio estratégico.

Tomando como base a obra de Henry Mintzberg (2000) “Safári da Estratégia”, verifica-se a existência de dez escolas que se debruçam sobre o pensamento estratégico. E elas podem ser divididas em três grupos:

1. Escolas que tem natureza prescritiva e que se preocupam mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas são formuladas. Nesse grupo existem três escolas: a escola do design, que analisa o ambiente externo e interno e formula a estratégia como um processo de concepção; a escola do planejamento, que segue etapas para formular a estratégia como um processo formal; e a escola do posicionamento, que considera os argumentos da indústria para formular a estratégia como um processo analítico.
2. Escolas que consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Nesse grupo existem seis escolas: a escola empreendedora, onde a formulação da estratégia aparece da inteligência do empreendedor como um processo visionário; a escola cognitiva, que formula a estratégia como um processo mental; a escola de aprendizado, que considera a formulação da estratégia como um processo de aprendizagem; a escola do poder, que formula a estratégia como um processo de negociação entre os envolvidos; a escola cultural,

que envolve todos que estão na organização, considerando um processo cultural; e a escola ambiental, que considera a formulação da estratégia como um processo reativo, que responde aos ambientes envolvidos.

3. Escola que agrupa o processo de formulação de estratégias, o conteúdo das mesmas, as estruturas organizacionais e seus contextos. Nesse grupo encontra-se apenas a escola de configuração, que formula a estratégia como um processo de transformação da organização.

6.1 Escola do design: a formação de estratégia como um processo de concepção

A palavra chave dessa escola é “pensar”, combinar ideias, formar pensamentos. O foco é formar a estratégia como um estudo de caso, coletando dados na área de estudos organizacionais. Primeiro se elabora um modelo de formulação de estratégia que procure chegar a um adequado relacionamento entre as capacidades internas e as possibilidades externas. Dentro das capacidades internas encontram-se as forças e as fraquezas da organização. Já nas possibilidades externas encontram-se as ameaças e as oportunidades que ocorrem no ambiente externo. Esse processo é a ferramenta de negócios chamada SWOT, que examina a organização e os fatores que afetam o funcionamento da mesma. A sigla SWOT é a representação da primeira letra das palavras de origem inglesa: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *treaths* (ameaças).

A sequência lógica para colocar esse pensamento em prática é formular e determinar as estratégias alternativas únicas, avaliá-las escolhendo a melhor para a organização e após ajustada a estratégia, deve-se implementá-la. A formulação da estratégia é considerada um processo informal de concepção, que vem normalmente da mente consciente de um líder. Dentro dessa escola a liderança é considerada dominante e arbitrária. A liderança dominante tem o poder de determinar o que é aceito ou não em uma organização, e a liderança arbitrária que é o contrário da liderança legal, significa obediência ao líder, opondo-se às decisões individuais. Mintzberg (2004) explica que o modelo essencial da escola do design se baseia na crença de que a formação de estratégia é um processo de concepção, utilizando algumas ideias básicas para traçar a estratégia. A formulação da estratégia é uma qualidade alcançada e não algo natural ou que se percebe facilmente, ou seja, ela deve ser aprendida de maneira formal.

Existe consciência da dificuldade que as organizações têm de conhecerem a si próprias, e esse problema abre espaço para que os estrategistas, executivos centrais com responsabilidade formal, produzam atos criativos com o objetivo de controle. A visão desta escola exclui os atores externos do processo e considera que a ação deve derivar da razão – processo de pensamento humano rigidamente controlado. De acordo com Andrews (2001, p. 551) “até que conheçamos a estratégia não podemos começar a especificar a estrutura apropriada.”

6.2 Escola do planejamento: a formação de estratégia como um processo formal

Essa escola parte das premissas da escola do design, menos a ideia de que o processo deve ser informal e que o executivo chefe é o ator principal. A busca dela está na formalização dos processos, sabendo-se que na prática os planejadores são os responsáveis pela execução, mas tendo como responsável de todo o processo o executivo principal. A liderança desse executivo é sensível a procedimentos, que devem ser desenvolvidos para quantificar as metas da organização, preocupando-se em distingui-las das estratégias. A ideia central é programar em vez de formular, fixando objetivos, orçamentos e cenários.

Essa escola tem como sistema de planos operacionais o plano mestre que reúne os objetivos, os orçamentos, as subestratégias (divisão das estratégias) e os programas de ação e oferece automaticamente como saída às estratégias. Para isso é necessário avaliar as condições internas e externas da organização, verificando as previsões encontradas sobre as condições futuras, preparando cenários e criando *check-lists* e tabelas elucidativas.

A escola do planejamento tem atuado nos últimos tempos com planejamentos de cenários, buscando especular sobre uma variedade de futuros possíveis. Pode-se não prever o futuro corretamente, mas é provável que se chegue perto do que pode acontecer. Todas as mudanças necessárias apresentadas nesse tópico devem ser periódicas e incrementais, envolvendo a autonomia das unidades de negócios por meio de controle estratégico, revisando e aceitando as estratégias propostas. Podem-se avaliar as estratégias por meio de indicadores orientados para a análise financeira, como: valor de mercado, valor contábil e criação de valor.

6.3 Escola do posicionamento: a formação de estratégia como um processo analítico

A escola do posicionamento tem liderança sensível à utilização de processo de análise, sendo que os analistas são os atores principais e ao invés de criar ou comprometer todo o processo, se utilizam de sistemas de cálculos para apresentarem as estratégias. O planejador é o analista que recomenda ótimas estratégias genéricas, que são posições comuns e identificáveis no mercado. As estratégias-chave que se deve ter, segundo essa escola, são aquelas em que uma indústria está se defendendo dos concorrentes atuais e futuros. As empresas que tiverem lucros maiores que suas concorrentes, terão mais facilidade de defesa e isso resultará na guarda de recursos, que poderão ser utilizados para a expansão da mesma, ampliando e consolidando sua posição no mercado. A seleção de posições genéricas baseadas em cálculos analíticos é o foco para o processo de formação da estratégia, que pode ser considerado como um processo controlado e consciente, produzindo estratégias deliberadas bem desenvolvidas e que devem ser tornadas explícitas. A escola do posicionamento deve usar a sua base para ampliar a

visão estratégica, focando mais o conteúdo do que os processos explícitos que foram utilizados. Essa escola consegue ultrapassar as mensagens que são apresentadas pela escola do planejamento.

6.4 Escola empreendedora: a formação de estratégia como um processo visionário

Dentro dessa escola o poder é concentrado em uma única pessoa, o executivo principal, que é considerado o líder. Esse executivo trabalha com liderança visionária, dominante e intuitiva, tendo personalidade empreendedora. A ideia é centralizar e esperar, trabalhando com o pressentimento do líder. Essa escola priorizou que tudo nasce com o indivíduo: critério, julgamento, intuição, sabedoria e experiência, e o modo de ver baseado em dados conhecidos somado à imagem e ao senso de direção cria a visão da estratégia. A visão parece mais como se fosse uma imagem do que a articulação de um plano, e ela está dentro da cabeça do líder, representada mentalmente, buscando ativamente novas oportunidades.

6.5 Escola cognitiva: a formação de estratégia como um processo mental

A palavra chave é enquadrar. A formação da estratégia advém de um processo de adquirir conhecimento utilizando a mente do estrategista, devendo ser passiva ou criativa. O conhecimento resulta na apresentação de conceitos, mapas, esquemas e molduras mostrando como as pessoas lidam com as informações que estão no ambiente. Os planejadores são autodidatas e procuram modelar as informações, pois as estratégias só como conceitos são complicadas de serem realizadas. Eles decodificam as informações encontradas por meio de mapas cognitivos.

6.6 Escola de aprendizado: a formação de estratégia como um processo emergente

Aprender é a palavra chave. A ideia principal é jogar em vez de seguir. A liderança é sensível ao aprendizado, tanto próprio como dos outros participantes. O processo é todo de aprendizado durante o tempo no qual não se distingue qual é o limite, a formulação e a implementação para a formação da estratégia. Normalmente é o sistema coletivo que aprende, pois grande parte das organizações tem muitos estrategistas potenciais. Mesmo assim o líder também aprende. Quem dentro da organização tiver capacidade e recursos para aprender têm condições de apresentar iniciativas estratégicas, ou seja, as estratégias podem surgir de diversos locais e de diversas maneiras, inclusive as incomuns. As estratégias consideradas bem-sucedidas acabam criando correntes de experiências que provavelmente serão consideradas como padrões a serem seguidos. O aprendizado acaba ocorrendo pelo

estímulo ao pensamento retrospectivo para a compreensão da ação. O processo é deixar claro para o líder que ele deve gerenciar o aprendizado estratégico, buscando o aparecimento de novas estratégias emergentes, trabalhando com as relações entre pensamento e ação, controle e aprendizado e estabilidade e mudança. Das iniciativas apresentadas pelo grupo algumas serão priorizadas, desenvolvidas e promovidas a ações principais, enquanto outras serão lançadas à sorte de se desenvolverem por si próprias.

6.7 Escola do poder: a formação de estratégia como um processo de negociação

Este é um processo de negociação e concessões entre pessoas, grupos e aliança entre grupos que põe em foco o conflito e a utilização do poder dentro do processo. A liderança nessa escola é considerada fraca ou não-especificada, sendo que qualquer um com poder ou a organização inteira podem ser considerados o agente central. A ideia principal é ocultar em vez de dividir. O poder e a política são responsáveis por moldar, por meio de processos internos ou pelo comportamento da organização no ambiente externo, a formação da estratégia nessa escola. O resultado disso normalmente assume a forma de posições e meio de iludir do que no modo de visão baseado em dados conhecidos. Dentro dessa escola pode-se considerar o poder micro e o poder macro. No poder micro encontram-se posições por meio de persuasão, barganha, de jogos políticos que formam as estratégias. Enquanto no poder macro são utilizadas manobras estratégicas normalmente coletivas como redes e alianças se utilizando da cooperação de outras organizações. A utilização da política auxilia na escolha e manutenção dos membros considerados mais fortes em funções de liderança, garante os debates entre as partes, e participa estimulando as mudanças necessárias.

6.8 Escola cultural: a formação de estratégia como um processo coletivo

Aglutinar é a palavra chave. A escola busca perpetuar em vez de mudar. Trabalha com o sentido de coletividade e tem liderança simbólica. O processo de interação da sociedade está normalmente baseado no efeito do credo e nas interpretações que as pessoas têm, formando a estratégia nessa escola. As crenças das pessoas vêm da cultura ou da socialização muitas vezes não expressa verbalmente, normalmente com o reforço de ensino formal. A estratégia assume a forma do modo de visão baseado em dados que se conhece, com raiz no fim a que se visa em coletividade, que se reflete em padrões que tem seus recursos e suas capacidades protegidas, utilizados como vantagem competitiva. Essas estratégias na escola cultural são decididas após discussão na organização, considerando a dimensão coletiva e cooperativa do processo.

6.9 Escola ambiental: a formação de estratégia como um processo reativo

Escola que se preocupa em lutar e capitular em vez de confrontar. A liderança dessa escola é impotente e passiva, com a finalidade de analisar o ambiente e garantir a adaptação apropriada para a organização. O agente principal que gera a estratégia é o ambiente, que se resume em um conjunto de forças gerais, que devem ser respondidas pela organização, com o risco da mesma ser excluída caso não tome uma atitude.

6.10 Escola de configuração: a formação de estratégia como um processo de transformação

As palavras chave dessa escola são: integrar e transformar. A sequência lógica é agregar e revolucionar em vez de adaptar. O líder será responsável em executar ações de mudanças periódicas, que em um determinado período de tempo pode adotar uma determinada forma de estrutura adequada a um determinado contexto, necessitando comportamentos que originem um conjunto de estratégias. O ponto crucial dessa escola está na capacidade do líder em sustentar a estabilidade e as mudanças estratégicas adaptáveis na maior parte do tempo, reconhecendo de tempos em tempos a necessidade de transformação, gerenciando o processo de ruptura, cuidando para não arruinar a organização. O processo de geração de estratégia pode ocorrer de diversas formas, procurando sempre colocar todas as outras escolas nos contextos de partes específicas.

7 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

Deve-se estabelecer a expectativa da organização em relação ao planejamento estratégico para que se consiga validar a metodologia de todo o processo. Normalmente a organização espera tornar útil os seus pontos fortes; reduzir, eliminar ou adequar os seus pontos fracos; gozar das oportunidades; fugir das ameaças; e ter um verdadeiro plano de trabalho. Esse plano de trabalho deve estabelecer: as premissas básicas a serem consideradas dentro do processo; o que se espera do processo pela organização; quais os caminhos a serem seguidos; como e onde alocar recursos, o que fazer, como fazer, quando fazer, por quanto, por quem, para quem, por que e onde devem ser postos em prática os planos de ação.

O líder necessita de embasamento teórico para que consiga aperfeiçoar a aplicação do planejamento estratégico. Diante disso é necessário o conhecimento em detalhes da metodologia de elaboração e implementação do mesmo.

É apresentado a seguir de forma ordenada, um conjunto de procedimentos em uma sequência lógica, que por meio dele se consiga

construir e implementar da melhor maneira possível o planejamento estratégico.

1 – Diagnóstico estratégico ou auditoria de posição: é a etapa do planejamento estratégico em que a organização elabora duas análises distintas, uma interna e outra externa, para conseguir determinar como ela está. A análise da situação atual da organização é de suma importância e ocorre por meio de pessoas que representam as diversas informações, analisando e averiguando os aspectos ligados estruturalmente à realidade interna e externa da organização. O objetivo é apresentar a visão da organização, ou seja, os limites que os principais articuladores da organização têm em mente por um período mais em longo prazo e com abordagem mais ampla. A análise interna tem como objetivo tudo o que se apresenta dentro da organização, colocando em mapas as análises dos pontos fortes que são características internas controláveis que trazem vantagens para a mesma, relacionadas com a estrutura, com os processos e com os recursos, e dos pontos fracos que são características internas controláveis que trazem desvantagens para a organização, relacionadas com a estrutura, com os processos e com os recursos. Enquanto a análise externa busca as interações entre a organização e seu ambiente externo, referindo uma a uma as oportunidades e as ameaças que podem produzir efeitos sobre as atividades da mesma. Os dois estudos são realizados na organização por meio da análise das áreas funcionais, comparando o desempenho dessas áreas com organizações com potencial elevado. Essas avaliações de resultados devem ser realizadas na parte financeira, na produção, na inovação e no aperfeiçoamento organizacional. Ter o controle dessas variáveis torna ainda mais complicado para a organização resolver esses problemas. O diagnóstico estratégico tem como função perceber os valores que mantêm o modelo de gestão empresarial. Esses valores são representados pelos princípios, crenças e questões éticas primordiais para a organização, que servem de base para a tomada de decisão.

Na parte financeira uma das ferramentas mais utilizadas é a análise das demonstrações financeiras que segundo Padoveze (2009) tem a função de “[...] detectar os pontos fortes e os pontos fracos do processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de curso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa.” Essa ferramenta se utiliza das técnicas de análise horizontal, análise vertical e indicadores econômico-financeiros. Esses indicadores podem apresentar a capacidade de pagamento, o endividamento, a relação com as atividades de pagamento e recebimento de compras e vendas e o possível retorno financeiro da organização para os sócios, acionistas e demais dependentes da mesma. Já em relação à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios o Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público, no seu volume V Demonstrações Contábeis Aplicadas ao Setor Público, padroniza os procedimentos contábeis, orienta e dá apoio à gestão patrimonial na forma estabelecida na Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal. Essa legislação oficializa a maneira correta de se analisar as demonstrações contábeis elaboradas pelos órgãos públicos nacionais.

No ambiente externo podemos citar Maximiano (2000) que explica que a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico, e depende da análise mais aprofundada em relação à competitividade, instabilidade e complexibilidade do mesmo. Para essa análise é necessária a identificação de processos sociais e dos principais agentes, bem como das demandas que impactam a dinâmica da organização, as relações da mesma com todos os agentes externos e o conhecimento das ameaças e oportunidades existentes. As ameaças são consideradas como qualquer influência desfavorável ao desempenho da organização, criando obstáculos à ação estratégica, que podem ser evitadas ou administradas quando conhecidas em tempo hábil ou devem ser enfrentadas, buscando neutralizá-las. As oportunidades são influências externas não controláveis que constituem ou venham a constituir favorecimento ao rendimento da organização e a sua ação estratégica, quando reconhecidas e aproveitadas com tempestividade. Uma boa metodologia do planejamento estratégico depende e muito, do componente análise das ameaças e das oportunidades. Deve-se identificar o ambiente externo, suas interações com a organização, construindo cenários que contemplem possíveis alternativas.

Deve ocorrer também análise da organização em relação a sua atividade (se é pública ou privada), suas funções, seus setores, seus clientes, seus fornecedores, seus concorrentes, seus serviços ou produtos, sua estrutura organizacional, seu modelo de gestão, a parte de informática e seus sistemas. É necessário ainda, analisar as influências como a legislação, a economia, as inovações e o meio ambiente. Devem-se conhecer os custos incorridos, os benefícios possíveis, os riscos e as viabilidades, criando um mapeamento financeiro. Em resumo, diversos fatores e atores participam da vida econômico-financeira de uma empresa, conforme demonstra a Figura II – Ambiente do Sistema, apresentada abaixo.

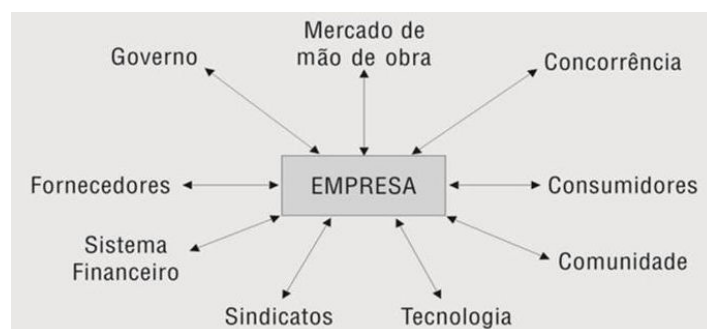


Figura II – Ambiente do Sistema

Fonte: Oliveira (2009)

Precisa-se estabelecer a razão da existência da organização e seu posicionamento estratégico. A missão é que determina o motivo central da existência. Kotler (1980, p. 83) posicionou que “A missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado.” Na missão a empresa estabelece a postura da estratégia, mostrando a maneira que a mesma se posiciona no seu ambiente, estabelecendo ainda as macroestratégias e as macropolíticas, esboçando a missão que o executivo deve definir. A missão trabalha com os propósitos atuais e potenciais. O consenso e o bom senso de um grupo de líderes resultam na visão da

organização. Os valores são definidos buscando a qualidade de vida, a ética, a eficiência, o resultado e a excelência nos resultados.

2 – Definição dos objetivos, desafios, metas e estratégias: O próximo passo é o estabelecimento dos objetivos, dos desafios, das metas e das estratégias. Nesse momento é importante saber aonde a organização quer chegar e qual o caminho que ela quer seguir. Com o estabelecimento desses itens fica como sequência a definição de ações que serão desenvolvidas para alcançar esses objetivos, desafios e metas. Por meio de ações de curto prazo a estratégia busca atingir os objetivos propostos, sempre com planejamento de percepção de longo prazo. As ações devem ser baseadas em legislação, sendo que a organização deve estabelecer as políticas que sustentarão todo o processo decisório. A junção de todas as etapas auxilia na elaboração completa de projetos e planos de ação.

Os planos nada mais são do que um documento formal que se compõe na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento. Pode ser considerado como o limite da formalização do planejamento. Eles são uma visão estática do planejamento, sendo observada a relação custos *versus* benefícios para a tomada de decisão. Os planos acabam sendo decompostos de forma clara e explícita em: estratégias e subestratégias, programas, orçamentos e objetivos. Deve acontecer a elaboração de projeções econômico-financeiras do planejamento estratégico, ocorrendo sempre a associação disso com a estrutura organizacional da organização.

3 – Divulgação e alinhamento: Após essas etapas ocorre uma das mais importantes que é a divulgação e o alinhamento do planejamento estratégico desenvolvido até o momento. Uma das técnicas utilizadas para uma melhor gestão está na descentralização do poder, identificando claramente as responsabilidades de cada gestor. A descentralização do poder através da divisionalização da organização traz como vantagens a melhora na qualidade das decisões, a redução do tempo destas decisões, a melhoria na identificação de eficiências e ineficiências, entre outras. A descentralização auxilia na divulgação e cria modelos de alinhamento do planejamento estratégico.

4 – Controle estratégico dos resultados: Agora de nada adianta realizar todas as etapas corretamente se não conseguir dar uma sequência em longo prazo de todos os processos desenvolvidos. Diante disso se torna imprescindível o controle estratégico dos resultados em relação aos objetivos e avaliação do planejamento estratégico através de boa gestão de monitoramento. Segundo Maximiano (2006), o monitoramento acompanha e avalia a execução da estratégia, devendo ocorrer baseado nos mesmos indicadores utilizado para elaborar o planejamento estratégico. Os controles organizacionais podem ser realizados por: níveis (estratégico, tático e operacional); meios (auditoria, sistemas indicadores, sistema de informação, tecnologia da informação e a ferramenta Balanced Scorecard); período (de validação e de revisão); e gestão estratégica voltada para resultados.

A ideia central do monitoramento é verificar como a organização está indo em busca da situação desejada. Nesse momento ocorre o estabelecimento e a análise de indicadores de desempenho, a avaliação de

desempenho dos funcionários envolvidos no processo, comparando o realizado com o orçado, analisando os possíveis desvios e se necessário devem ser tomadas ações corretivas, com avaliação da eficiência e da eficácia destas ações. Pode-se apresentar como exemplos de avaliação de desempenho: o Retorno do Investimento (ROI) que relaciona o lucro obtido pela empresa com os seus ativos; o Valor Econômico Adicionado (EVA) que busca comparar o lucro obtido com o custo de oportunidade para verificar se houve agregação ou destruição de valor econômico da organização. Nesse processo podem ser facilmente incluídas informações que auxiliarão no desenvolvimento de ciclos futuros da atividade administrativa.

Após a elaboração e implementação do planejamento estratégico espera-se como resultado: que a organização direcione seus esforços para os resultados que são comuns a todos os envolvidos no processo; que o entendimento da visão, dos valores, da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos processos seja estável para todos os funcionários; que o sistema consiga criar uma agenda de trabalho com o programa de atividades das unidades ou áreas, que permita à organização trabalhar focada nas prioridades estabelecidas e nas exceções justificadas.

8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

A legislação nacional nos últimos anos está descentralizando algumas responsabilidades da União, deixando para as administrações municipais diversas competências novas, mas nota-se que falta uma preparação antecipada e concreta, fazendo com que diversos municípios não tenham capacidade atual para conseguirem honrar esse compromisso (Pfeiffer, 2000). Os instrumentos utilizados pelos governos para o planejamento urbano são considerados arcaicos e não adequados para aquilo que é necessário em relação ao desenvolvimento municipal. Diante desses fatos os municípios se viram obrigados a procurarem novos instrumentos de gerenciamento e a realizarem treinamentos para os seus servidores.

Um desses novos instrumentos gerenciais é o planejamento estratégico municipal (PEM) que é utilizado em órgãos públicos em âmbito municipal. O PEM segundo Rezende (2007, p. 91) é um processo dinâmico e interativo que determina os objetivos, estratégias e ações do município, com o envolvimento total dos munícipes, que são os atores sociais, dos gestores e outros interessados. O objetivo do PEM é trazer resultados administrativos para melhorar a qualidade de vida dos munícipes, articulando as políticas públicas e tornando o trabalho da prefeitura mais eficiente.

O PEM é algo recente no Brasil e vem ocupando espaço devido à utilização de um tipo de fórum de conciliação de interesses, melhorando a utilização dos recursos, principalmente por ocorrer a elaboração de objetivos comuns a mais de um Governo municipal. A ideia da utilização do PEM é substituir o pensamento estático pela administração dinâmica da gestão.

Conforme comentado pelo Governador do Estado do Paraná, Carlos Alberto Richa, na reunião do Governo em parceria com empresa de consultoria⁵, a “gestão pública de qualidade é o mais eficaz no combate às desigualdades sociais”. O estudo mais acurado dos problemas do Município dá a chance para que os planejadores escolham os prioritários, conseguindo reverter esse problema em algum benefício para a comunidade. Diante disso o planejamento estratégico aparece como um método que apóia e orienta a gestão municipal para que a mesma consiga chegar aos seus objetivos centrais. A vantagem na utilização do planejamento estratégico dentro do município está na oportunidade da participação da população através de entidades representativas, em conjunto com as secretarias e órgãos da administração pública. O PEM pode utilizar a mesma metodologia de elaboração e implementação sugerida neste trabalho, aproveitando a forte participação das entidades representativas locais, dos órgãos governamentais e da comunidade para se conhecer o ambiente interno e externo da administração do município.

A administração pública já tem a cultura da utilização de planejamentos. Pode-se citar a Lei Orgânica Municipal, o Plano Diretor e o Plano Plurianual. O artigo 182 da Constituição Federal considera o Plano Diretor como um instrumento básico da política de desenvolvimento e expansão urbana, sendo que o desenvolvimento urbano tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes. O Plano Diretor é meramente normativo, não apresentando condições que apresentem como e quais ações devem ser colocadas em prática para que auxiliem realmente a tomada de decisões, sendo considerado por muitos como um instrumento unicamente político. Diante dessas dificuldades o PEM se adapta melhor a diversas situações, sendo mais maleável e conseguindo apresentar resultados mais objetivos.

Algumas condições devem ser consideradas para que se consiga implantar o PEM. Uma delas diz respeito à liderança. Essa liderança deve ser exercida com muita competência para se conseguir colocar em prática e fazer com que o PEM não perca o foco e nem seja abandonado pelo caminho. O importante é que essa liderança seja formada por representantes de organizações, tanto públicas como privadas. Deve-se também vir acompanhada de vontade política, pois ocorrerá alto grau de mudanças e transformações que necessitam de braço forte para esse gerenciamento. Outro fator primordial é a capacidade de apresentar recursos, tanto financeiros como estruturais, que consigam manter as ações que foram planejadas.

Devemos considerar também que as estratégias desenvolvidas pelo órgão público diferem e muito das empresas privadas. Na área pública a administração não necessita criar estratégias para eliminar os concorrentes e sim, deve existir um conjunto de ações que auxiliem os gestores a cumprirem corretamente os seus mandatos. Esse foco será articulado para a criação dos objetivos gerais e específicos, que ajudem na concretização das metas.

⁵ Publicado no jornal impresso Metro Brasil em 15 de junho de 2012, p. 2.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido artigo teve como objetivo central recuperar a teoria sobre planejamento estratégico, apresentando parte dos conteúdos estudados e discutidos pelos autores citados e considerados essenciais no assunto. A ideia foi a leitura de materiais elaborados por esses autores que se preocuparam em discutir de formas diferentes o planejamento estratégico, expondo de maneira sequencial os conteúdos, chegando à formulação de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, que pode servir como modelo para as organizações.

Diante dos conceitos estudados pode-se elaborar uma definição de planejamento de maneira mais ampla, como o projeto de um futuro desejado, que deve apresentar no seu processo, quais são os passos, as ações e/ou recursos humanos e materiais necessários para o atingimento das metas, identificando possíveis alternativas que devem ser analisadas separadamente, selecionando as melhores para a tomada de decisão, buscando trazer vantagem competitiva.

Seguindo o conteúdo exposto, define-se de forma abrangente a estratégia como curso de ação, intencional e planejado, que pretende alcançar os objetivos predeterminados, criando padrões de conhecimento que se tornarão comportamentos internos em continuidade, buscando localizar a organização em seu ambiente, criando uma posição única e valiosa, sempre considerando uma opção inteligente, econômica e viável. A estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta.

Então se conclui que planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que tem processo permanente, contínuo e cíclico, que auxilia as organizações através do estabelecimento de valores a serem praticados no ambiente interno, que construam uma visão do futuro, orientando as decisões diárias, sempre caminhando na direção pretendida, tornando o trabalho executado mais eficiente.

Essas três definições tiveram também como base as discussões constantes nas escolas do pensamento estratégico apresentadas por Mintzberg, que definem o pensamento estratégico como a arte de criar estratégias com efetividade. Em diversos momentos temos a formação de estratégia como um diferente tipo de processo, e em outros temos a junção de dois ou mais processos. Esse processo pode ser formal, analítico, visionário, mental, emergente, coletivo, reativo, de concepção, de negociação e de transformação.

Como resultado desse estudo foi apresentada uma metodologia de elaboração e implementação que estabelece as premissas básicas que devem ser consideradas dentro do processo como um todo, que se preocupa com o que a organização espera dele, que apresenta os caminhos possíveis a serem seguidos, mostrando como e onde se devem alocar recursos. O primeiro passo importante dessa metodologia é a elaboração do diagnóstico estratégico que consiste na análise do ambiente interno e do ambiente externo da organização, mapeando os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças.

É essencial estabelecer a razão da existência da organização e o seu posicionamento estratégico. Após isso se devem estabelecer os objetivos, os desafios, as metas e as estratégias e ter capacidade de divulgação, de alinhamento e de controle das ações do planejamento estratégico.

Convém lembrar que a simples elaboração de um planejamento estratégico não resolve por completo os problemas, e também é provável que não traga benefício algum para a organização. É necessário o apoio e o comprometimento de todos os funcionários da organização no decorrer da implementação das ações estratégicas que compõem o planejamento para se alcançar o efeito desejado. Para que isso ocorra de maneira satisfatória, os gestores devem ser os responsáveis pela divulgação das ações que serão colocadas em prática e dos possíveis resultados para toda a organização. O resultado desse envolvimento, se corretamente aplicado, proporcionará que as ações virem um hábito, auxiliando a organização a prever as oportunidades e ameaças que podem ocorrer, possibilitando que a mesma tenha a oportunidade de atuar preventivamente, estabelecendo vantagem competitiva

REFERÊNCIAS

ANDREWS K. R. **O conceito da Estratégia Empresarial**. In: MINTZBERG, H.; QUINN J. B. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios – seu guia definitivo**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro. Fundo de Cultura, 1962.

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3a. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1980.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro. Campus 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo. 5ª Ed. Atlas, 2000.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas** – 26 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil** – 7ª Ed – São Paulo: Atlas, 2009.

PFEIFFER, Peter. **Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem**. Brasília: ENAP, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY Venkant. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico municipal como proposta de desenvolvimento local e regional de um município paranaense**. Revista da FAE. 2007.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WEICK, Karl E. **A Psicologia Social da Organização**. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo: Edgard Blucher, 1973.